

# Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela

KATJA TERGLAV, ROBERT KAŠE in MAJA KONEČNIK RUZZIER  
*Univerza v Ljubljani, Slovenija*

Notranji branding je proces, ki omogoča uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Zanj je značilno usklajevanje vrednot in vedenj zaposlenih z vrednotami in obljubami blagovne znamke. V prispevku se osredotočimo predvsem na njegovo uresničevanje, ki zahteva povezanost različnih funkcij v podjetju, kot sta notranje trženje in ravnanje z ljudmi pri delu. Na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave predstavimo konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga. Rezultati raziskave kažejo, da notranji branding poveča znanje zaposlenih o blagovni znamki, kar spodbudi njihovo motiviranost za širjenje podobe blagovne znamke med porabniki. Hkrati ugotavljamo, da uresničevanje notranjega brandinga zahteva usklajeno delovanje notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu. Pomen notranjega brandinga narašča, saj je proces usmerjen v razvoj virov, ki podjetju prinašajo konkurenčne prednosti in večjo uspešnost.

*Ključne besede:* notranji branding, blagovna znamka, ravnanje z ljudmi pri delu, notranje trženje

## Uvod

Tradicionalno trženje je v preteklosti svoje aktivnosti pretežno usmerjalo le na porabnike. A z naraščajočim pomenom blagovnih znamk in njihove vloge v podjetjih (Konečnik 2006) se je povečalo zavedanje, da imajo pri njihovem oblikovanju in vzdrževanju ključno vlogo zaposleni (Punjaisri in Wilson 2007), kar zahteva usmeritev trženjskih aktivnosti tudi nanje. Zaposleni so namreč predstavniki blagovne znamke na trgu (Jacobs 2003), zato širijo njeno podobo med porabnike in so odgovorni za njeno uresničitev v skladu z njenimi obljubami in vrednotami (Miles in Mangold 2004; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009). Njihova dejanja morajo torej sovpadati z blagovno znamko, da ta doseže uspešnost na trgu.

Avtorji, ki so do zdaj proučevali področje notranjega brandinga (Punjaisri in Wilson 2011), menijo, da morajo podjetja poleg ustvarjanja premoženja o blagovni znamki med porabniki (Konečnik Ruzzier 2011; Bratina 2007; 2011) ustvariti tudi zavedanje, zaznavanje in vedenje o blagovni znamki med zaposlenimi (Vallaster in de Chernatony 2006). Notranji branding se osredotoča predvsem na zaposlene,

ki niso del vodstvenega kadra, največji poudarek pa je na tistih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, saj predstavljajo blagovno znamko na trgu in določajo kakovost storitev. Vloga vodstva pa je predvsem uresničevanje notranjega brandinga in ustrezna podpora. Notranji branding postaja vedno bolj aktualna tema, saj je usmerjen v povezovanje zaposlenih z blagovno znamko, kar nedvomno predstavlja nov pristop za doseganje konkurenčnih prednosti. Prav tako dosedanje empirične raziskave s tega področja ponujajo le določena dognanja. Prispevek članka je izpostaviti pomembnost notranjega brandinga ter predstaviti načine za njegovo uresničevanje, ki smo jih tudi podrobneje razčlenili.

V članku se bomo osredotočili na proces notranjega brandinga, ki je v slovenski znanstveni in strokovni literaturi do zdaj zelo slabo proučen. Večina dosedanjih dognanj slovenske literature poleg splošnega obravnavanja blagovne znamke in njenega izjemnega pomena (Bratina 2007; Vukasovič 2009) opozarja na pomen obravnave blagovne znamke s t. i. uravnoteženim pristopom, kjer je poleg zunanjega vidika (vidik porabnikov) obravnavan tudi notranji vidik (vidik skrbnikov in zaposlenih) v zvezi z blagovno znamko (Konečnik 2006; 2011). V okviru notranjega vidika oziroma t. i. identitetnega pogleda na blagovno znamko (Konecnik in Go 2008; Konecnik in de Chernatony 2013) pa dosedanja literatura zgolj opozori na izjemen pomen zaposlenih pri izgradnji in vzdrževanju blagovne znamke, medtem ko notranji branding ni podrobneje proučen. Slednje bomo proučili v okviru pričujočega članka, pri čemer bomo predstavili, s katerimi aktivnostmi se uresničuje notranji branding, ter izpostavili pomen povezanosti področij, ki so ključna za njegovo uspešno uresničitev. Proučili bomo, ali uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu in notranjega trženja ter kakšno vlogo ima pri tem vodenje. Predstavili bomo konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga, ki smo ga pripravili na podlagi izvedbe vsebinske analize, podatke pa smo zbrali s pomočjo fokusnih skupin, ki smo jih izvedli v treh slovenskih podjetjih. Nazadnje bomo izpostavili omejitve, ki izhajajo iz raziskave, ter podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

## Notranji branding

### OPREDELITEV NOTRANJEGA BRANDINGA

Uspešna blagovna znamka ima veliko vrednost za podjetje. Poleg finančnega vidika, saj najboljše blagovne znamke dosegajo milijardne vrednosti in so dragoceno premoženje podjetja (Bratina 2007),

vsebuje tudi pomembne nefinančne vidike, kot so čustvene vrednote (de Chernatony 2002). Z vzpostavitvijo čustvenih značilnosti dobi blagovna znamka globlji pomen tako za porabnike kot tudi za zaposlene. Če podjetje z notranjim brandingom poveže vrednote blagovne znamke z vrednotami zaposlenih in jo osmisli v njihovih očeh, razvije temelje za gradnjo močne blagovne znamke (de Chernatony, McDonald in Wallace 2011). Vključenost zaposlenih v procese oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke je lahko pomembnejša ter učinkovitejša od dragih oglaševalskih kampanj (Fox 2006; Lings 2004).

Bistvo procesa notranjega brandinga je, da povezuje vedenje zaposlenih z vrednotami blagovne znamke (Punjaisri in Wilson 2011). Miles in Mangold (2004) ga definirata kot proces, s katerim zaposleni ponotranjijo želeno podobo blagovne znamke ter so motivirani, da širijo to podobo med porabnike in druge deležnike. Punjaisri in Wilson (2007) opredeljujeta notranji branding kot proces, ki je usmerjen v usklajevanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Glavna naloga notranjega brandinga je zagotoviti, da zaposleni uresničijo blagovno znamko v takšni obliki, kot jo podjetje sporoča porabnikom. Oni so namreč tisti, ki imajo interakcije z zunanjimi deležniki.

Notranji branding ima ključno vlogo predvsem pri zaposlenih, ki so vsak dan v neposrednem stiku s porabniki. So predstavniki blagovne znamke, zato morajo verjeti vanjo (Lings 2004). Njihovo vedenje in odnosi vplivajo na to, ali bo obljuba blagovne znamke izpolnjena. Zaposleni so torej pomemben dejavnik uspešnosti blagovne znamke (Sartain 2005). Prav zato jih morajo podjetja upoštevati, razumeti in ustrezno usmerjati (Punjaisri in Wilson 2011).

Z uresničevanjem notranjega brandinga želi podjetje navdušiti zaposlene za blagovno znamko, jih z njo povezati ter posledično razviti njihovo pripadnost in zvestobo blagovni znamki (Gardner, Erhardt in Martin-Rios 2011; King in Grace 2008). Le takšni zaposleni lahko posredujejo pravo vrednost blagovne znamke porabnikom (Fox 2006). Raziskave o notranjem brandingu potrjujejo, da njegovo uspešno uresničevanje vodi v identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko ter v razvoj njihove pripadnosti in zvestobe blagovni znamki (Punjaisri in Wilson 2007). Zvesti zaposleni, ki vanjo verjamejo, so motivirani, da prepričajo porabnike o nakupu njihove blagovne znamke in ne konkurenčne (Gardner, Erhardt in Martin-Rios 2011; King in Grace 2008). Notranji branding omogoči vedenja zaposlenih, ki so v skladu z obljubami blagovne znamke (King in Grace 2008; Punjaisri in Wilson 2011).

## URESNIČEVANJE NOTRANJEGA BRANDINGA

V času visoke konkurenčnosti tradicionalno trženje ni več dovolj za doseganje trajnejših konkurenčnih prednosti, zato so podjetja prepoznala potrebo po razvoju trženja, ki vidi zaposlene kot poseben notranji trg, z značilno tržno dinamiko zunanjih trgov (Ballantyne 2003; Fox 2006). Gre za notranje trženje, ki svoje trženjske aktivnosti prvotno usmeri na zaposlene z namenom, da ti znajo učinkovito uresničiti zastavljene trženjske programe na zunanjem trgu (Ballantyne 2003). Usmeritev na zaposlene nakazuje nastanek novega, bolj modernega trženjskega modela (King in Grace 2008). Za notranje trženje je pomembno oblikovanje in ohranjanje odnosov z zaposlenimi (Varey in Lewis 1999).

Za uresničevanje notranjega brandinga je veljalo, da ima ključno vlogo notranje trženje, ki izvaja komuniciranje z zaposlenimi o blagovni znamki. Z notranjim komuniciranjem podjetje vpliva na znanje zaposlenih o blagovni znamki ter na njihovo vedenje in obnašanje. Rezultati notranjega komuniciranja so predanost, zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, deljenje skupne vizije ter usmerjenost na storitve za porabnike (Punjaisri in Wilson 2007). A komunikacija ni edini pristop in prav čezmerno osredotočanje na notranje komuniciranje je ena od pasti pri uresničevanju notranjega brandinga. Ta namreč zahteva večjo integracijo kot le povezanost z notranjim trženjem. Za uresničevanje je potrebna prepletenost trženja, vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu. Vloga notranjega trženja je poskrbeti za ustrezno znanje in notranje komuniciranje o blagovni znamki, ravnanje z ljudmi pri delu je vključeno v razvoj zaposlenih za doseganje večje uspešnosti podjetja in blagovne znamke (Punjaisri, Evanschitzky in Wilson 2009; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009), vloga vodenja pa je povezati obe funkciji, da bosta delovali usklajeno.

Ravnanje z ljudmi pri delu je strateški pristop k pridobivanju, razvijanju, usmerjanju in motiviranju ključnih virov podjetja (Wright in McMahan 1992). Punjaisri, Wilson in Evanschitzky (2009) navajajo usposabljanje in izobraževanje kot pomembni aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu za uresničevanje notranjega brandinga. Izobraževanje je aktivnost, s katerim zaposleni spoznavajo procese in stanja v okolju ter se učijo, kako se jim prilagajati (Merkač Skok 2005). Usmerjeno je v pridobivanje znanja ter razvijanje vrednot in inteligentnosti zaposlenih (Pfeffer in Veiga 1999). Usposabljanje pa je definirano kot načrtovana in sistematična sprememba vedenja, ki se zgodi zaradi spremljanja učnih primerov. Z usposabljanjem zaposleni pridobijo vedenja, povezana z blagovno znamko in delom,

ki jim omogočajo doseganje boljših rezultatov dela (Merkač Skok 2005). Programi izobraževanja in usposabljanja s področja blagovne znamke so namenjeni pridobivanju znanja o blagovni znamki ter razvijanju njenega razumevanja, kar izboljša sposobnosti zaposlenih, poveča njihovo uspešnost in razvije konsistentnost posredovanja vrednosti blagovne znamke porabniku (Punjaisri in Wilson 2007; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009).

Ravnanje z ljudmi pri delu ima še eno pomembno vlogo, povezano z notranjim brandingom, in sicer iskanje ter zaposlovanje ustreznih kadrov (Burmam in Zeplin 2005). Za uspešno uresničevanje notranjega brandinga je pomembno, da podjetje zaposli ljudi, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja in blagovne znamke (de Chernatony 2002; Mangold in Miles 2007). Gre za t. i. ujemanje posameznika in podjetja. Vrednote je težko spreminjati, zato je pri zaposlovanju včasih bolje dati večji poudarek usklajenosti vrednot kot pa ustreznosti delovnih spretnosti kandidata (Punjaisri in Wilson 2007).

Poleg notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu ima pri uresničevanju notranjega brandinga pomembno funkcijo tudi vodstvo, ki mora s svojimi dejanji ta proces podpirati (Vallaster in de Chernatony 2006). Vloga vodstva je posredovati zaposlenim povratne informacije o njihovem delu, rezultatih in dosežkih ter spodbujati prenos povratnih informacij med vsemi zaposlenimi, na vseh ravneh (Merkač Skok 2005). Vodstvo mora zaznavati blagovno znamko ne samo kot zunanjega označevalca, ampak tudi kot notranjega označevalca, ki je sredstvo za spodbujanje zaposlenih (de Chernatony 2002). Uspešno uresničevanje notranjega brandinga zahteva vodje, ki usmerjajo zaposlene, vsak dan komunicirajo z njimi ter strastno verjamejo v vrednote blagovne znamke in podjetja (Merkač Skok 2005). Močni vodje ne le govorijo o vrednotah, ampak tudi živijo po njih, kar vpliva na zaposlene, da jih tudi sami bolj zavzeto sprejmejo. Gre za t. i. vodenje z zgledom. Vodstvo s podporo notranjemu brandingu doseže, da zaposleni hitreje in v večji meri sprejmejo in ponotranjijo vrednote blagovne znamke ter prilagodijo svoje vedenje njenim obljubam (de Chernatony 2002; Henkel idr. 2007; Punjaisri in Wilson 2007).

Povezanost notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, z ustrežno podporo vodstva, omogoča trženje blagovne znamke znotraj podjetja ter uresničevanje notranjega brandinga, kar poteka z notranjo komunikacijo, izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlovanjem ustreznih kadrov (Fox 2006). Z naštetimi aktivnostmi podjetje poveča znanje zaposlenih o blagovni znamki, kar razvije njihovo čustveno navezanost nanjo. Ravnanje z ljudmi pri delu, notranje tr-

ženje in vodenje morajo delovati usklajeno, da zaposleni po različnih poteh prejema skladna sporočila o blagovni znamki (Sartain 2005). Da sporočila dosežejo svoj namen, jih morajo zaposleni sprejeti in razumeti. Usklajeno delovanje notranjega komuniciranja, usposabljanja, izobraževanja in vodenja vodi v vzpostavitev in ohranjanje povezanosti vedenj zaposlenih in vrednot blagovne znamke. Zaposleni bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kakšno vedenje je zaželeno (Bowen in Ostroff 2004). Notranje komuniciranje ni več samo posredovanje informacij o blagovni znamki, temveč postane proces skupnega deljenja in razumevanja znanja o blagovni znamki (Punjaisri in Wilson 2007; Punjaisri, Wilson in Evanschitzky 2009).

Z uresničevanjem notranjega brandinga zaposleni spoznajo blagovno znamko, dobijo informacije o njej ter razvijejo ustrezno znanje (Gardner, Erhardt in Martin-Rios 2011). Če zaposleni nimajo znanja o blagovni znamki, torej ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu, je malo možnosti, da bodo izpolnili pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki porabniki, ter širili želeno podobo blagovne znamke (Fox 2006; Miles in Mangold 2005).

### Metodologija raziskave

V okviru svetovne literature je notranji branding še precej neraziskano področje, teoretično ozadje in empirične študije ponujajo le omejen pogled na ta kompleksni koncept, zato je pomembno raziskati, kakšne izkušnje, poglede in mnenja imajo o notranjem brandingu posamezni zaposleni, ki so vanj vključeni (Berg in Lune 2012; Silverman 2001). To so zaposleni, ki niso del vodstva, in so v neposrednem stiku s porabniki. Za proučevanje notranjega brandinga se je za najprimernejšo izkazala kvalitativna metoda raziskovanja, saj se osredotoča na proučevanje konceptov, definicij in pomenov ter omogoča poglobljeno razumevanje raziskovane teme z vidika udeležencev in tudi okolja, v katerem se koncepti razvijejo. Naša odločitev je zato bila, da s pomočjo kvalitativnega raziskovalnega načrta pridobimo poglobljeno razumevanje notranjega brandinga in raziščemo možnosti za njegovo uresničevanje. Dodana vrednost naše raziskave pa je tudi, da smo notranji branding raziskovali z vidika zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, večina dosedanjih raziskav pa je temeljila na proučevanju notranjega brandinga z vidika vodstva. Kvalitativno raziskavo smo izvedli z metodo fokusne skupine, saj je njen namen poglobljeno razumevanje stališč, mnenj, percepcij, čustev, obnašanj in motivacij ljudi. Fokusna skupina je namenjena pridobivanju subjektivnih razlag udeležencev, ki se nato

z analizo ovrednotijo (Edmunds 2000). Glavna značilnost in hkrati dodana vrednost metode je dinamika, ki se ustvari zaradi interakcij med udeleženci. Medsebojno odzivanje na komentarje omogoči pridobitev podatkov, ki bi jih raziskovalec težko dobil z drugimi metodami kvalitativnega raziskovanja (Morgan 1997). Treba je še poudariti, da udeleženci v fokusno skupino niso izbrani naključno, ampak namensko. Sodelujejo tisti, ki so povezani z glavno tematiko fokusne skupine in za raziskavo lahko posredujejo koristne podatke (Calder 1977).

Fokusna skupina je zasnovana tako, da pokriva glavna raziskovalna področja in ima določeno smer diskusije, razvoj pogovora pa je odvisen od udeležencev. Izvaja jo moderator, ki skrbi za začrtano smer njenega poteka ter pridobi podatke, ki jih potrebuje raziskovalec (Berg in Lune 2012). Pred izvedbo fokusne skupine je treba pripraviti scenarij oziroma potek fokusne skupine (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007). Za raziskavo smo scenarij pripravili v skladu s standardnimi pristopi za njegovo pripravo. Scenarij je vseboval uvod in uvodne aktivnosti, pravila fokusne skupine, kratke diskusije ter dodatne aktivnosti (Berg in Lune 2012). Podrobno smo proučili literaturo in raziskave na temo notranjega brandinga ter z njihovo pomočjo sestavili vprašanja oziroma naloge, relevantne za naše raziskovalno vprašanje. Vprašanja smo razdelili v smiselne sklope, ki so predstavljali krajše diskusije. Dodatna vprašanja smo prilagodili posamezni fokusni skupini, glavna vprašanja pa so bila enaka za vse skupine. Poleg vprašanj smo vključili še dodatne aktivnosti, ki so nam omogočile pridobitev podatkov iz različni zornih kotov. Vprašanja glavnih diskusij smo med izvajanjem raziskave tudi izboljševali.

Za raziskavo smo izbrali tri slovenska podjetja z znanimi in relativno močnimi blagovnimi znamkami, ki so prisotna v različnih panogah. S tem smo dobili tako relevantne primere kot tudi heterogenost opazovanj, kar nam je omogočilo razvoj konceptualnega modela. V raziskavi je sodelovalo 26 udeležencev, kar je dovolj velik vzorec za potrebe kvalitativne raziskave. Ta je potekala februarja 2012, v vsakem podjetju pa smo izvedli eno fokusno skupino. Zaradi ohranjanja anonimnosti sodelujočih smo podjetja poimenovali podjetje 1, podjetje 2 in podjetje 3. Za udeležence fokusnih skupin smo izbrali zaposlene, ki so vsak dan v neposrednem stiku s porabniki, saj so predstavniki blagovne znamke na trgu oziroma predstavljajo povezavo med notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter so ciljna skupina v podjetju, na katero je usmerjen notranji branding. Z izvedbo fokusnih skupin smo želeli ugotoviti, ali ga v podjetju uresni-



PREGLEDNICA 1 Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 1

Oznaka	Spol	Starost*	Izobrazba	Delovna doba v podjetju*
Udeleženec 1	ženski	39	7. stopnja	4,5
Udeleženec 2	moški	40	7. stopnja	3,0
Udeleženec 3	ženski	44	7. stopnja	19,0
Udeleženec 4	ženski	33	7. stopnja	6,0
Udeleženec 5	moški	35	7. stopnja	4,0
Udeleženec 6	moški	32	8. stopnja	3,5
Udeleženec 7	moški	37	6. stopnja	1,5

\* V letih.

PREGLEDNICA 2 Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 2

Oznaka	Spol	Starost*	Izobrazba	Delovna doba v podjetju*
Udeleženec 1	ženski	37	7. stopnja	0,2
Udeleženec 2	ženski	38	7. stopnja	13,0
Udeleženec 3	moški	30	8. stopnja	1,0
Udeleženec 4	moški	28	5. stopnja	7,0
Udeleženec 5	ženski	25	7. stopnja	0,5
Udeleženec 6	ženski	27	7. stopnja	0,8
Udeleženec 7	moški	33	7. stopnja	6,0
Udeleženec 8	moški	45	5. stopnja	16,0

\* V letih.

čujejo, na kakšen način to izvajajo ter kakšne so njegove prednosti za podjetje.

V nadaljevanju na kratko predstavljamo udeležence posamezne fokusne skupine. Udeleženci fokusne skupine v podjetju 1 so bili zaposleni na področjih prodaje in trženja. V diskusijo smo vključili 7 zaposlenih, njihovi demografski podatki so predstavljeni v preglednici 1.

Udeleženci fokusne skupine v podjetju 2 so bili zaposleni na različnih področjih v podjetju – mediji, oblikovanje, pisanje tekstov in delo pri projektu. V diskusiji je sodelovalo 8 zaposlenih, njihovi demografski podatki so predstavljeni v preglednici 2.

Udeleženci fokusne skupine v podjetju 3 so bili zaposleni na področju prodaje. Vključili smo 11 zaposlenih, njihovi demografski podatki pa so predstavljeni v preglednici 3.

Kot je razvidno iz demografskih podatkov udeležencev, smo želeli med podjetji in znotraj teh dobiti čim večjo variabilnost po starosti in delovni dobi med zaposlenimi, ki so v stiku s porabniki. V



PREGLEDNICA 3 Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 3

Oznaka	Spol	Starost*	Izobrazba	Delovna doba v podjetju*
Udeleženec 1	ženski	36	5. stopnja	10,0
Udeleženec 2	ženski	27	4. stopnja	7,0
Udeleženec 3	ženski	26	5. stopnja	0,3
Udeleženec 4	ženski	44	5. stopnja	2,0
Udeleženec 5	moški	25	6. stopnja	0,7
Udeleženec 6	ženski	30	6. stopnja	2,0
Udeleženec 7	ženski	25	6. stopnja	1,0
Udeleženec 8	ženski	21	6. stopnja	0,2
Udeleženec 9	ženski	29	6. stopnja	1,0
Udeleženec 10	moški	24	7. stopnja	1,0
Udeleženec 11	ženski	30	7. stopnja	4,0

\* V letih.

nadaljevanju na kratko pojasnujemo ta odstopanja. Zagotovo lahko rečemo, da določene razlike med podjetji izvirajo iz razlik v dejavnostih. Podjetje 1 nastopa v panogi, ki zahteva zaposlene z veliko znanja in izkušnjami, kar pojasnjuje višjo povprečno starost in delovno dobo udeležencev. Podjetje 2 in podjetje 3 pa delujeta v panogah, kjer je večja potreba po mlajšem kadru. Za razlike v povprečni delovni dobi so razlogi naslednji. Večini zaposlenim podjetja 3 ta zaposlitev predstavlja le začasno delo. V podjetju 2 je kratka delovna doba posledica njihove starosti (mladi zaposleni). Najverjetneje je to njihova prva zaposlitev, saj so ravno končali izobraževanje in vstopili na trg dela. Delo v podjetju 1 pa zahteva veliko časa in izkušenj za uspešno opravljanje, kar pomeni, da morajo zaposleni ostati v podjetju daljše obdobje, da pridobijo ustrezno znanje in so lahko uspešni.

Fokusna skupina je potekala tako, da smo za uvod v diskusijo udeležencem predstavili tematiko in potek fokusne skupine, razložili namen raziskave ter podali osnovna pravila diskusije. Diskusijo smo nato razdelili na štiri dele: uvodni del in tri vsebinske sklope. Uvodni del je zajemal vprašanja o vrednotah in obljubah blagovne znamke, prvi vsebinski sklop je bil osredotočen na uresničevanje notranjega brandinga, ostalih vsebinskih sklopov pa v pričujočem članku ne opisujemo in tudi ne razlagamo podrobneje. Za uvod smo izbrali osnovna vprašanja o blagovni znamki, ker smo želeli, da se udeleženci sprostijo, hkrati pa smo dobili podatke o znanju s področja blagovne znamke. Prvi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na uresničevanje notranjega brandinga, ki je bil razdeljen na tri dele, in sicer na notranje komuniciranje o blagovni znamki, na usposab-

ljanje in izobraževanje o blagovni znamki ter na podporo vodstva pri uresničevanju notranjega brandinga. Osnovni potek in glavna vprašanja diskusije so bila enaka za vse fokusne skupine, določene vsebine pa smo med izvajanjem raziskave prilagajali posamezni skupini. Posamezna vprašanja smo prilagodili glede na značilnosti podjetja in področje dela udeležencev fokusnih skupin.

### **Analiza rezultatov in razvoj konceptualnega modela**

Za interpretacijo podatkov smo uporabili tehniko analize vsebine. Analiza vsebine je ena od osnovnih pristopov k analiziranju podatkov v obliki besedila (Flick 2009). Je podrobna in sistematična interpretacija podatkov z namenom identificirati vzorce, koncept, teme in pomene. Njen cilj je zmanjšati število podatkov in jih preoblikovati v smiselne sklope, nato pa najti povezave oziroma vzorce med posameznimi sklopi (Berg in Lune 2012; Flick 2009). Analizo vsebine smo izvedli po korakih, ki jih predlagata Berg in Lune (2012). Najprej smo zmanjšali število podatkov. S tem smo jih poenostavili in pretvorili v primernejšo obliko za analizo, kar je omogočilo večjo razumljivost podatkov ter posledično hitrejšo prepoznavanje določenih tem in vzorcev proučevanega področja (Berg in Lune 2012). Izbrane podatke smo nato razporedili v kategorije, ki smo jih oblikovali na podlagi že obstoječih teoretičnih modelov. Razporeditev po kategorijah je potekala s pomočjo kodiranja. Razvili smo kriterije, ki so nam služili kot merilo za razporejanje podatkov. Nato smo podrobno proučili podatke v posamezni kategoriji z namenom prepoznavati vzorce in povezave med kategorijami. Ugotovitve raziskave smo nazadnje utemeljili ter podprli z literaturo in sorodnimi raziskavami. V prispevku smo posamezne ugotovitve podprli tudi tako, da smo navedli izjave udeležencev, ki so najbolj reprezentativne. Pogostost odgovorov udeležencev pa smo upoštevali v procesu kodiranja.

Na podlagi odgovorov udeležencev menimo, da uresničevanje notranjega brandinga poteka na vseh ravneh v podjetju, in sicer z izvajanjem notranjega komuniciranja, usposabljanja in izobraževanja, naštete aktivnosti pa morajo biti usmerjene v povečevanje znanja o blagovni znamki. Pomemben dejavnik je tudi vodstvo, ki mora notranji branding in aktivnosti za njegovo uresničevanje ustrezno podpreti. V nadaljevanju predstavljamo naše predloge za posamezno aktivnost, ki smo jih podprli s citati udeležencev, iz njih pa smo razvili raziskovalne domneve.

Večina sodelujočih je izpostavila, da se v njihovih podjetjih izvaja notranje komuniciranje. Z omenjeno aktivnostjo vodstvo od vrha navzdol širi informacije o blagovni znamki na vseh ravneh. Strinjali

so se, da vsi zaposleni prejemajo te informacije, predvsem pa je pomembno, da so zaposleni, ki so v stiku s porabniki, ustrezno obveščeni o blagovni znamki, ki jo prodajajo. Odgovori udeležencev, ki to najboljše potrjujejo, so naslednji.

Komunicirali smo od samega vrha. (udeleženec 3, podjetje 1)

[...] informacije so na voljo vsem. (vsi udeleženci iz podjetja 1)

[...] vsi vemo, kaj se dogaja. (udeleženec 7, podjetje 2)

Udeleženci so se strinjali, da zaposleni, ki so v neposrednem stiku s porabniki, dobijo z notranjim komuniciranjem informacije o vrednotah in obljubah blagovne znamke, o pomenu njenega imena, o pozicioniranju na trgu, o 4P-jih, njeni uspešnosti, dosežkih, novostih ter nadaljnjih načrtih, ki jih ima vodstvo za njen razvoj v prihodnosti. Navedli so tudi, da vodstvo zaposlenim predstavi razloge, zakaj so bile določene odločitve o blagovni znamki sprejete.

Komuniciranje je bilo o pozicioniranju, o vrednotah, o tehničnih lastnostih [...] (udeleženec 2, podjetje 1)

Kaj nas čaka [...] (udeleženec 8, podjetje 2)

Iz odgovorov udeležencev iz podjetja 3 tudi predvidevamo, da notranje komuniciranje ne prispeva k uresničevanju notranjega brandinga, če je osredotočeno le na izdelek, ne pa tudi na blagovno znamko. Zaposleni morajo dobiti ustrezne informacije o blagovni znamki ter poznati njene vrednote in obljube, da lahko delujejo po njenih standardih. Komuniciranje o specifikacijah izdelka ni dovolj, saj se tako znanje zaposlenih o blagovni znamki ne povečuje. Udeleženci iz podjetja 3 so sicer dobro poznali izdelke, niso pa imeli znanja o vrednotah in obljubah blagovne znamke. Raziskovalna domneva, ki jo predlagamo, je naslednja:

- P1 *Uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem notranjega komuniciranja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.*

Večina sodelujočih je tudi opozorila, da zaposleni, ki so v stiku s porabniki, z izobraževanjem in usposabljanjem pridobijo ustrezno znanje o blagovni znamki, hkrati še o izdelku in ciljnih skupinah porabnikov. Prek obeh aktivnosti se učijo, kako reševati težave porabnikov, kako k njim pristopiti ter kako predstaviti izdelek različnim ciljnim skupinam. Izpostavili so, da pridobijo znanje o tem, kaj prodajajo, kako morajo prodajati, da bodo uresničili, kar blagovna znamka obljublja porabnikom, ter komu prodajajo. Ti zaposleni se stalno izobražujejo in usposablajo o blagovni znamki. Naslednji citati udeležencev to potrjujejo.

[...] dobiš informacijo, kaj prodajaš, komu, kako, na kakšen način prodajaš. (udeleženec 3, podjetje 1)

[...] vse o brandu. (udeleženec 1, podjetje 3)

Menimo še, da izobraževanje in usposabljanje ne pripomoreta k uresničevanju notranjega brandinga, če povečujeta samo znanje o izdelku, ne pa tudi o blagovni znamki. Udeleženci iz podjetja 3 namreč z izobraževanjem in usposabljanjem dobijo veliko znanja o izdelku, a premalo o vrednotah in obljubah blagovne znamke, zato ne vedo, kakšna vedenja so zaželeni za njeno uresničitev.

Na podlagi odgovorov udeležencev iz podjetja 2 tudi predlagamo, naj podjetje zasleduje politiko zaposlovanja, ki temelji na usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Udeleženci so namreč izpostavili, da v podjetju 2 ne potrebujejo izobraževanj in usposabljanj, ki bi zaposlene učila, kako se vesti po vrednotah in obljubah blagovne znamke, saj zaposlijo ljudi, katerih vrednote so v skladu z vrednotami blagovne znamke.

Enostavno smo zbrani v podjetju že v osnovi taki ljudje, ki imamo nekaj od tega v sebi. (udeleženec 4, podjetje 2)

Takšen pristop zagovarja tudi de Chernatony (2002), saj meni, da je posameznikove vrednote težko prilagajati vrednotam podjetja. Na podlagi zgoraj predstavljenih odgovorov udeležencev smo razvili naslednji raziskovalni domnevi:

- P2a *Uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem izobraževanja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.*
- P2b *Uresničevanje notranjega brandinga poteka z izvajanjem usposabljanja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.*

Menimo še, da je, poleg povezanih aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, eden od ključnih dejavnikov za uspešno uresničevanje notranjega brandinga tudi vodstvo, ki mora podpirati zgoraj omenjene aktivnosti ali pa celo sodelovati pri njihovem izvajanju. Če vodstvo podpira notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki ter vanjo resnično verjame, tudi zaposleni, ki so v stiku s porabniki, hitreje razvijejo znanje o blagovni znamki in delujejo po njenih obljubah. Kot smo omenili že zgoraj, so udeleženci potrdili, da se notranje komuniciranje izvaja od vrha navzdol, torej se začne pri vodstvu, kar pomeni njegovo aktivno udeležbo in podporo pri notranjem komuniciranju. Udeleženci iz podjetja 1 so se strinjali, da vodstvo aktivno sodeluje pri izvajanju

notranjega komuniciranja, in sicer vsem zaposlenim letno predstavi smernice za prihodnje poslovanje in utemelji, zakaj je strateško pomembno za podjetje, da bo poudarek na izbrani blagovni znamki.

[...] po hierarhiji navzdol, se pravi, da razloži direktorica komercialne in prenese na brand managerja in potem gre navzdol. (udeleženec 3, podjetje 1)

Tudi udeleženci iz podjetja 2 so izpostavili, da imajo našete aktivnosti močno podporo vodstva. Strinjali so se, da so vsi zaposleni vsak dan v stiku z vodstvom, ki jim predaja informacije o blagovni znamki. Vodstvo spodbuja odprto in odkrito organizacijsko kulturo ter zaposlenim redno posreduje znanje o blagovni znamki. Ker je vodstvo odkrito, mu zaposleni zaupajo in želijo tudi sami tako delovati.

Vodstvo stremi k čim večji transparentnosti [...] (udeleženec 7, podjetje 2)

Izobraževanje o blagovni znamki poteka na vseh ravneh, kar pomeni, da se vodstvo udeležuje izobraževanj in jih tudi izvaja. Ker vodstvo ustrezno podpira aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, zaposleni sprejmejo informacije o blagovni znamki ter jim tudi verjamejo, je potrdila večina sodelujočih.

Vodstvo hkrati izobražuje in je izobraževano. (udeleženec 4, podjetje 1)

Ker je vodstvo, ki to sporoča, pošteno, jim verjamejo. In potem to dokazujemo. (udeleženec 7, podjetje 2)

Na podlagi zgoraj predstavljenih odgovorov smo razvili naslednjo raziskovalno domnevo:

*p3 Vodstvo okrepi uresničevanje notranjega brandinga s podporo notranjemu komuniciranju, izobraževanju in usposabljanju.*

Z izvajanjem notranjega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja zaposleni, ki so v stiku s porabniki, pridobijo znanje o blagovni znamki, ki vključuje poznavanje vrednot in obljub blagovne znamke ter informacije o porabnikih, so se strinjali sodelujoči. Prav tako dobijo informacije o pričakovanem vedenju do porabnikov, ki je v skladu z vrednotami in obljubami.

[...] kako ga predstaviti kupcem, različnim ciljnim skupinam. (udeleženec 4, podjetje 1)

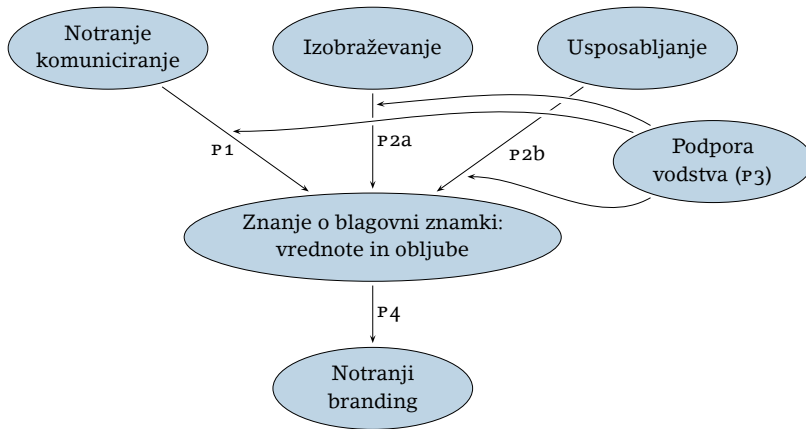
Sodelujoči so izpostavili, da jim znanje o blagovni znamki pomaga, da uresničujejo blagovno znamko ter delujejo tako, da je na trgu uspešna. Iz tega lahko sklepamo, da je znanje o blagovni znamki med zaposlenimi, ki so v stiku s porabniki, kazalnik uresničevanja

notranjega brandinga. Menimo, da imajo ti zaposleni ustrezno znanje o blagovni znamki, jo dobro poznajo in jo dostavijo v obliki, kot jo porabniki pričakujejo, če podjetje uspešno izvaja notranje komuniciranje, usposabljanje in izobraževanje o blagovni znamki. Udeleženci iz podjetij 1 in 2 so se medsebojno strinjali in podpirali odgovore drug drugega, kar nakazuje, da imajo skupno razumevanje blagovne znamke. Manj strinjanja o blagovni znamki pa je bilo med udeleženci iz podjetja 3, kar je najverjetneje posledica pomanjkanja notranjega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja o blagovni znamki ter tudi ustrezne podpore vodstva. Tako smo oblikovali naslednjo raziskovalno domnevo:

*P4 Znanje zaposlenih o blagovni znamki je kazalnik uresničevanja notranjega brandinga.*

Na podlagi vsebinske analize odgovorov udeležencev in raziskovalnih domnev, ki iz tega izvirajo, predlagamo konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga (slika 1). Slika modela predstavlja lažji način predstavitve zgornjih ugotovitev, raziskovalne domneve pa so v modelu predstavljene kot povezave med posameznimi elementi. V zgornjem delu konceptualnega modela so prikazane aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga, ki so notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje, ter morajo biti usmerjene v povečevanje znanja o blagovni znamki. Z aktivnostmi morajo zaposleni, ki so v stiku s porabniki, dobiti informacije o vrednotah in obljubah blagovne znamke, o želenih oblikah vedenja za njeno uspešno uresničitev ter o ciljnih skupinah porabnikov. Na podlagi predstavljenega predlagamo, da uresničevanje notranjega brandinga zahteva povezanost dveh pomembnih področij v podjetju, in sicer notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu. Notranje komuniciranje je namreč aktivnost notranjega trženja, izobraževanje in usposabljanje pa aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu. Za uspešno uresničevanje notranjega brandinga se morata obe področji povezovati, izmenjavati informacije in delovati usklajeno. Pomembno podpora naštetim aktivnostim predstavlja tudi vodstvo, ki s svojim zgledom omogoči, da zaposleni hitreje sprejmejo in verjamejo v blagovno znamko.

Izvajanje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga torej povečuje znanje zaposlenih o blagovni znamki, to pa vključuje poznavanje in razumevanje vrednot ter obljub blagovne znamke, informacije o porabnikih ter pričakovano vedenje do porabnikov, v skladu z vrednotami in obljubami blagovne znamke. Ustrezno znanje zaposlenih o blagovni znamki nakazuje razvoj notranjega brandinga. Za-



SLIKA 1 Konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga

posleni znajo uresničiti blagovno znamko v skladu z njenimi obljubami in pričakovanji porabnikov.

### Diskusija

Konceptualni model prikazuje, da je za uresničevanje notranjega brandinga nujna povezanost dveh ključnih področij v podjetju, notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, pri tem pa ima vodstvo pomembno podporno vlogo. Notranje trženje prispeva k njegovemu uresničevanju predvsem z notranjim komuniciranjem o blagovni znamki. Aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu pa sta usposabljanje in izobraževanje na področju blagovne znamke, ki prispevata k učenju in razvoju zaposlenih. Pomembno vlogo pri uresničevanju ima tudi vodstvo, ki zagotavlja podporo naštetim aktivnostim. Če vodstvo verjame v blagovno znamko, deluje po njenih standardih ter sodeluje pri notranjem komuniciranju, usposabljanju in izobraževanju o blagovni znamki, obstaja večja verjetnost, da bodo enako vedenje prevzeli tudi zaposleni (Henkel in dr. 2007; Vallaster in de Chernatony 2006).

Z aktivnostmi za uresničevanje notranjega brandinga zaposleni pridobijo znanje o blagovni znamki. Notranje komuniciranje in programi izobraževanja jim posredujejo znanje o vrednotah, obljubah in glavnih skupinah porabnikov blagovne znamke. Prav tako dobijo še znanje o vedenju, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke in je nujno za uspešno uresničitev njenih obljub. Z izvajanjem usposabljanja o blagovni znamki pa se utrjuje njihovo vedenje, ki je v skladu z blagovno znamko. Naše ugotovitve potrjuje tudi raziskava



avtorjev Punjaisrija, Wilsona in Evanschitzkyja (2009), v kateri so ugotovili, da mora podjetje z notranjim komuniciranjem in programi usposabljanja komunicirati z zaposlenimi ter jih izobraziti o edinstvenih vrednotah blagovne znamke. Prav tako Aurand, Gorchels in Bishop (2005) ugotavljajo, da vključenost ravnanja z ljudmi pri delu v procese notranjega brandinga pri zaposlenih omogoči globlje razumevanje blagovne znamke in izboljša razumevanje njihove vloge pri uresničevanju obljub.

Članek ponuja dodano vrednost na več področjih. Notranji branding je slabo razvito področje ne le v Sloveniji, temveč tudi na svetovni ravni, zato z raziskovanjem prispevamo k njegovemu nadaljnjemu proučevanju ter opozorimo podjetja na pomembnost njegove uvedbe pri gradnji močne blagovne znamke. Ključen prispevek vidimo tudi v razvoju konceptualnega modela, ki prikazuje potek uresničevanja notranjega brandinga. Model izpostavlja povezanost aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, z ustrezno podporo vodstva, hkrati pa poudarja znanje o blagovni znamki, ki se do zdaj ni raziskovalo v povezavi z notranjim brandingom. Članek omogoča podrobnejši vpogled v vlogo posameznih aktivnosti pri uresničevanju notranjega brandinga. Konceptualni model podpira dosedanja literatura in raziskave, a hkrati prinaša nove poglede na notranji branding in medfunkcijsko povezanost, predvsem pa izpostavlja nov pogled na znanje o blagovni znamki.

Znanje o blagovni znamki je v literaturi o notranjem brandingu premalo raziskano in izpostavljeno. Naš članek odpira nove poglede na njegovo vlogo pri uresničevanju notranjega brandinga in ponuja naslednje ugotovitve. Del znanja o blagovni znamki zaposleni dobijo že z njenim razvojem, pomemben vpliv pa ima tudi notranji branding, ki jim posreduje znanje za uspešno uresničitev obljub. Zaposleni, ki poznajo blagovno znamko, se tudi hitreje navežejo nanjo. Znanje, pridobljeno z uresničevanjem notranjega brandinga, ima ključno vlogo tudi takrat, ko podjetje uvaja spremembe na področju blagovne znamke.

Z notranjim brandingom postanejo zaposleni vir konkurenčne prednosti, saj razvijajo globlje odnose tako s porabniki kot tudi z blagovno znamko, širijo njeno podobo ter imajo znanja za njeno uspešno uresničitev. Izvedena raziskava pomembno prispeva k večjemu razumevanju notranjega brandinga, saj smo proces proučevali z vidika zaposlenih, ki so v stiku s porabniki. Večina dosedanjih strokovnjakov ga je namreč proučevala z vidika vodstva, ki načrtuje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga in jih nato tudi izvaja, kar pa ne pomeni, da je proces uspešno uresničen in da se

zaposleni čutijo vključene. Zato je notranji branding ključno najprej proučevati z vidika zaposlenih, nato pa njihova opažanja povezati z vidikom vodstva.

Poleg teoretičnih spoznanj ponuja članek tudi pomembne implikacije za prakso. Notranji branding je ključen za razvoj enotnega pogleda na blagovno znamko med zaposlenimi, njegova uresničitve pa zahteva povezano in usklajeno delovanje notranjega trženja ter ravnanja z ljudmi pri delu. V praksi se je uveljavilo neodvisno delovanje obeh področij, vendar smo z raziskavo ugotovili, da je za uspešno uresničevanje notranjega brandinga njuno sodelovanje nujno. Notranje komuniciranje o blagovni znamki ni zadosti. Vključenost ravnanja z ljudmi pri delu pri zaposlenih omogoči globlje razumevanje blagovne znamke in izboljša razumevanje njihove vloge pri uresničevanju obljub. Z medfunkcijsko povezanostjo podjetje doseže, da aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga širijo enaka sporočila o blagovni znamki vsem zaposlenim.

Notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje prenašajo znanje o blagovni znamki med zaposlene, kar vodi do soglasja o blagovni znamki, čustvene navezanosti nanjo in do izpolnitve njenih obljub. Tudi de Chernatony (2002, 20) meni, da je precej bolj verjetno, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke, izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Notranji branding podjetju omogoči neposredno oblikovanje vedenja zaposlenih, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke. Za doseg tega mora z njimi komunicirati in jih izobraževati o vedenju, ki se od njih pričakuje med izvajanjem storitev. S procesom notranjega brandinga podjetje poudari edinstvene vrednote svoje blagovne znamke in ustvari njeno razločevanje v primerjavi z drugimi znamkami, kar pri zaposlenih še dodatno poveča navezanost nanjo.

Naša raziskava ima določene omejitve. Predlaganega konceptualnega modela in raziskovalnih domnev ni mogoče posplošiti na celotno populacijo, saj namen naše raziskave ni bil posplošitev rezultatov, ampak poglobljena proučitev raziskovalnega področja, ki je temeljila na heterogenih primerih iz prakse. Naslednja slabost je analiza kvalitativnih podatkov, ki ne temelji na statističnih metodah, ampak na interpretaciji podatkov raziskovalca, zato obstaja možnost za subjektivno ali napačno razlago podatkov (Edmunds 2000). Večjo verodostojnost ugotovitev smo dosegli tako, da smo jih podprli s strokovnimi deli s proučevanega področja ter predstavili pomen ugotovitev raziskave za vsa podjetja, ne samo za podjetja, vključena v raziskavo.

Članek ponuja veliko izhodišč za prihodnje raziskovanje. Z iz-

vedbo kvalitativne raziskave smo postavili konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga, nadaljnje raziskovanje pa bi omogočilo preverbo modela in ovrednotenje postavljenih domnev. Priporočamo uporabo kvantitativne raziskave, ki zahteva večji vzorec raziskovanja in temelji na statistični obdelavi podatkov (Papasolomou in Vrontis 2006). Z raziskavo smo ugotovili, da je za uspešno uresničenje notranjega brandinga pomemben dejavnik znanje zaposlenih o blagovni znamki. Kljub temu je omenjeno področje v literaturi še premalo izpostavljeno in raziskano. Dosedanje raziskave in teoretična dela o notranjem brandingu vodstvu ne ponujajo zadostnih usmeritev, katero znanje o blagovni znamki morajo pridobiti zaposleni, da uresničijo blagovno znamko v skladu z njenimi obljubami, zato na tem področju vidimo veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje. Potencial za prihodnje raziskave vidimo tudi v vključenosti vodstva pri proučevanju notranjega brandinga. S tem bi pridobili pogled na proces iz dveh zornih kotov: to sta vidik zaposlenih, ki so del tega procesa, in vidik vodstva, ki proces izvaja.

### Sklep

Zaposleni vplivajo na podobo, ki si jo o blagovni znamki ustvarijo porabniki, in prav notranji branding omogoči uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Kljub naraščajočemu zanimanju raziskovalcev in podjetij za notranji vidik blagovne znamke ostaja notranji branding premalo raziskano področje in posledično tudi premalokrat uporabljeno orodje za gradnjo močne blagovne znamke. V članku smo se zato osredotočili na njegovo uresničevanje. S pomočjo fokusnih skupin smo razvili konceptualni model uresničevanja notranjega brandinga, ki izpostavlja povezanost aktivnosti notranjega trženja in ravnanja z ljudmi pri delu. To so notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje, ki morajo biti usmerjeni v povečanje znanja o blagovni znamki med zaposlenimi, ki so v stiku s porabniki. Pomembno vlogo ima tudi vodstvo, ki proces podpira. Konceptualni model podpira dosedanje literaturo in raziskave, a hkrati prinaša nove poglede na notranji branding in medfunkcijsko povezanost ter izpostavlja znanje o blagovni znamki kot pomemben dejavnik za njegovo uspešno uresničenje.

### Literatura

- Aurand, T. W., L. Gorchels in T. R. Bishop. 2005. »Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy.« *Journal of Product and Brand Management* 14 (2-3): 163-169.

- Ballantyne, D. 2003. »A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing.« *European Journal of Marketing* 37 (9): 1242–1260.
- Berg, B. L., in H. Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. izd. Boston, MA: Pearson.
- Bowen, D. E., in C. Ostroff. 2004. »Understanding the HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the ‘Strength’ of the HRM System.« *Academy of Management Review* 29 (2): 203–221.
- Bratina, D. 2007. »Model finančne ocene premoženja blagovnih znamk z uporabo vedenjskih dejavnikov.« *Management* 2 (3): 215–230.
- . 2011. »The Impact of Crisis Sales Promotions on Branded and Unbranded Toys.« *Managing Global Transitions* 9 (2): 185–198.
- Burmann, C., in S. Zeplin. 2005. »Building Brand Commitment: A behavioural Approach to Internal Brand Management.« *Journal of Brand Management* 12 (4): 279–300.
- Calder, B. J. 1977. »Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research.« *Journal of Marketing Research* 14 (3): 353–364.
- de Chernatony, L. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja; strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: gv založba.
- de Chernatony, L., M. McDonald in E. Wallace. 2011. *Creating Powerful Brands*. 4. izd. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Edmunds, H. 2000. *The Focus Group Research Handbook*. Lincolnwood: NTC.
- Flick, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. 4. izd. Los Angeles: Sage.
- Fox, A. 2006. »Building Employee Support for Brands.« *HR Magazine* 51 (10): 12.
- Gardner, T. M., N. L. Erhardt in C. Martin-Rios. 2011. »Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers’ Employment Brand Knowledge.« *Research in Personnel and Human Resources Management* 30: 253–304.
- Henkel, S., T. Tomczak, M. Heitmann in A. Herrmann. 2007. »Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding.« *Journal of Product and Brand Management* 16 (5): 310–320.
- Jacobs, R. 2003. »Turn Employees into Brand Ambassadors.« *ABA Bank Marketing* 35 (3): 22–26.
- King, C., in D. Grace. 2008. »Internal Branding: Exploring the employee’s perspective.« *Journal of Brand Management* 15 (5): 358–372.
- Konečnik, M. 2006. »Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnovešenega pogleda nanjo.« *Organizacija* 39 (4): 265–272.

- Konečnik Ruzzier, M. 2011. *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
- Konecnik Ruzzier, M., in L. de Chernatony. 2013. »Developing and Applying a Place Brand Identity Model: The Case of Slovenia.« *Journal of Business Research* 66 (1): 45–52.
- Konecnik Ruzzier, M., in F. Go. 2008. »Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia.« *Journal of Brand Management* 15 (3): 177–189.
- Lings, I. N. 2004. »Internal Market Orientation: Construct and Consequences.« *Journal of Business Research* 57 (4): 405–413.
- Mangold, W. G., in S. J. Miles. 2007. »The Employee Brand: Is Yours an All-Star?« *Business Horizons* 50 (5): 423–433.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Miles, S. J., in W. G. Mangold. 2004. »A Conceptualization of the Employee Branding Process.« *Journal of Relationship Marketing* 3 (2/3): 65–87.
- Miles, S. J., in W. G. Mangold. 2005. »Positioning Southwest Airlines through Employee Branding.« *Business Horizons* 48 (6): 535–545.
- Morgan, D. L. 1997. *Focus Groups as Qualitative Research*. 2. izd. Thousand Oaks: Sage.
- Papasolomou, I., in D. Vrontis. 2006. »Building Corporate Branding through Internal Marketing: The Case of the UK Retail Bank Industry.« *The Journal of Product and Brand Management* 15 (1): 37–47.
- Pfeffer, J., in J. F. Veiga. 1999. »Putting People First for Organizational Success.« *The Academy of Management Perspectives* 13 (2): 37–48.
- Punjaisri, K., H. Evanschitzky in A. Wilson. 2009. »Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours.« *Journal of Service Management* 20 (2): 209–226.
- Punjaisri, K., in A. Wilson. 2007. »The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise.« *Journal of Brand Management* 15 (1): 57–70.
- . 2011. »Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors.« *European Journal of Marketing* 45 (9–10): 1521–1537.
- Punjaisri, K., A. Wilson in H. Evanschitzky. 2009. »Internal Branding to Influence Employees' Brand Promise Delivery: A Case Study in Thailand.« *Journal of Service Management* 20 (5): 561–579.
- Sartain, L. 2005. »Branding from the Inside out at Yahoo!: HR's Role as Brand Builder.« *Human Resource Management* 44 (1): 89–93.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2. izd. London: Sage.
- Vallaster, C., in L. de Chernatony. 2006. »Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership.« *European Journal of Marketing* 40 (7–8): 761–784.

- Varey, R. J., in B. R. Lewis. 1999. »A Broadened Conception of Internal Marketing.« *European Journal of Marketing* 33 (9–10): 926–944.
- Vukasovič, T. 2009. »Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke.« *Management* 4 (3): 259–280.
- Wright, P. M., in G. C. McMahan. 1992. »Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.« *Journal of Management* 18: 295–320.